



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

VALESCA DE SOUZA ALMEIDA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**A alienação atualizada: a permanência de alguns aspectos da
Administração Científica de Taylor em uma empresa prestadora de
serviços no Rio de Janeiro.**

**RIO DE JANEIRO
Dezembro de 2010**

Valesca de Souza Almeida

A alienação atualizada: a permanência de alguns aspectos da Administração Científica de Taylor em uma empresa prestadora de serviços no Rio de Janeiro.

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Orientador: José Luís Felício dos Santos Carvalho

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC – UFRJ

Dezembro de 2010

Valesca de Souza Almeida

A alienação atualizada: a permanência de alguns aspectos da Administração Científica de Taylor em uma empresa prestadora de serviços no Rio de Janeiro.

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Professor Orientador: José Luís Felício dos Santos de Carvalho
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Professor Examinador: Antônio Frederico Saturnino Braga
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Rio de Janeiro
Dezembro de 2010

Agradecimentos

Ao Zeca, primeiro por ser o mestre exemplar da FACC e por estar sempre próximo dos alunos, com dedicação e seriedade essenciais. Depois, por ter tido a sensibilidade de respeitar o meu ritmo e as minhas vontades. E por último, por ser uma pessoa realmente bacana.

Ao Antonio Saturnino, agradeço pelas excelentes aulas e pela leitura deste trabalho.

À minha querida turma 2005/1, tão plural e tão agradável: o prazer foi muito maior porque eu estava entre vocês e ousar citar os nomes faria desta lista uma imensidão que aborreceria o leitor ou seria desonesta com os ausentes.

Às pessoas que fizeram parte da Ayra Consultoria, agradeço por todo o aprendizado, muitas vezes, bastante superior ao da sala de aula: conhecer alguns de vocês foi ter a certeza de que a faculdade valia a pena.

Por último, à minha família, pelo apoio e confiança que depositam em mim diariamente e pelos valores positivos e a liberdade que nos sustentam.

“A divisão do trabalho e a maquinaria nos processos de acumulação de capital têm função política, são instrumentos de uma estratégia patronal para o controle da produção e a imposição da obediência a trabalhadores cuja competência profissional garantia uma incômoda autonomia. A mecanização não responde a necessidades técnicas, mas basicamente disciplinares.”

Stephen Marglin, em *“Origens e funções do parcelamento das tarefas. (Para que servem os patrões?)”*.

“Sem trabalho, toda vida apodrece. Mas, sob um trabalho sem alma, a vida sufoca e morre”.

Albert Camus.

SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1 Contextualização	2
1.2 Definição do Problema.....	2
1.3 Objetivos	2
1.4 Relevância do Trabalho.....	3
1.5 Delimitação do Estudo	4
2. Referencial Teórico.....	5
2.1 O Contexto Histórico	5
2.2 A Administração Científica.....	7
2.3 Desdobramentos do Taylorismo e outros paradigmas produtivos que vieram a seguir...	16
2.4 Teorias de gestão atuais	21
3. Procedimentos Metodológicos	24
4. Resultados	25
5. Discussão	36
6. Considerações Finais	39
7. Referências	42

ALMEIDA, Valesca de Souza. A alienação atualizada: a permanência de alguns aspectos da Administração Científica na gestão de uma empresa de serviços no Rio de Janeiro. 2010. Monografia de Graduação em Administração. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

Dezembro/2010

RESUMO

A Teoria de Administração teve diversos pontos desenvolvidos no último século, de forma que, com a flexibilização e a fluidez que marcam o mundo contemporâneo, costuma-se identificar o Taylorismo como uma teoria já muito revista e ultrapassada. Falou-se de outras demandas do trabalhador que não só as financeiras e os aspectos relacionados à divisão do trabalho e à separação entre aqueles que pensam e os que executam foram, da mesma maneira, objeto de debate e revisões. Mesmo assim, aspectos da Administração Científica podem ser identificados a todo o momento, em empresas de diversos setores. O presente trabalho mostrará os resultados de uma observação participante em uma empresa de serviços no Rio de Janeiro e discutirá em que medida a permanência de alguns aspectos desta “ultrapassada teoria” podem ser identificados na citada organização.

Palavras-Chave: Taylorismo. Administração Científica. Divisão do Trabalho. Alienação do Trabalhador.

ABSTRACT

The Business Administration's Theory was developed various points in the last century; with the flexibility and fluidity that mark the contemporary world, it is customary to identify the Taylorism as a theory already well reviewed and passed. There was talk of other demands of workers that not only the financial and the aspects of the division of labor and the separation between those who think and those who does were, the same way, the subject of debate and revisions. In the other hand, aspects of Scientific Administration may be identified at all times, in companies of various sectors. This paper shows the results of a participant observation in a service company in Rio de Janeiro and discusses how the persistence of some aspects of this "outdated theory" can be identified in that organization.

Key-Words: Taylorism. Scientific Management. Division of Labor. Control over employee.

1. INTRODUÇÃO

Esta monografia, apresentada como requisito à conclusão do bacharelado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, registra as características e conclusões de uma pesquisa aplicada durante os meses de dezembro de 2008 e janeiro e fevereiro de 2009, em uma empresa prestadora de serviços no Rio Janeiro, da qual a autora fez parte do quadro de funcionários.

1.1. Contextualização

Muitos teóricos falam que vivemos um tempo marcado pela fluidez e pela flexibilidade em virtude da modernização da tecnologia, dos meios de transporte, dos acessos à informação (por exemplo, ver SENNETT, 2006). Tudo isto influencia as forças produtivas e as relações de produção. Desta forma, como acompanhamento das mudanças vislumbradas na sociedade, vemos mudanças na forma como se pensar a gestão empresarial. Aspectos da cultura organizacional e da valorização dos funcionários das empresas já foram temas de debate e em muito já se criticou a visão administrativa da Administração Científica (ARAUJO, 2006, p.21). “A questão da superação do taylorismo por modelos mais avançados de organização e gestão do trabalho tem sido objeto de acirrados debates entre especialistas de todo o mundo sobre as possibilidades efetivas de transformação no mundo do trabalho” (SARAIVA e PROVINCIALI, 2002, p.20).

A necessidade de outras satisfações do colaborador que não só as financeiras é assunto para planejamento das áreas de Recursos Humanos das grandes empresas (se essas discussões chegam a ser percebidas e valorizadas pelos trabalhadores, já é outra história). “Na verdade, a frequente quebra de paradigmas tem exigido das organizações constante procura para enfrentar novos padrões, novas formas de ação” (ARAUJO, 2006, p.29).

Em contrapartida, ainda é possível encontrar aquelas organizações em que imperam o pouco caso e a falta de preocupação com a dignidade e com o estímulo ao desenvolvimento das aptidões dos seres humanos então contratados como funcionários, que, por sua vez, abrem mão da possibilidade de desenvolver uma história de vida contínua e centrada em valores pessoais e na auto-realização (TOLEDO e BULGACOV, 2004, p. 12).

1.2. Definição do Problema

A questão que motiva este trabalho como um todo pode ser colocada da seguinte maneira: Em que medida ainda são observáveis aspectos da Administração Científica, teoria proposta por Taylor no início do século XX e já muito questionada, nas gestões empresariais atuais?

1.3. Objetivos

O objetivo do presente trabalho consiste em apresentar o estilo de gestão de uma empresa de serviços a fim de verificar se é possível identificar conceitos tayloristas. Para isso, tornou-se necessário investigar teorias administrativas, examinar o dia-a-dia da citada empresa de serviços, e, por último, verificar correlações entre teoria e práticas administrativas.

Partimos da hipótese de que, embora a administração científica preconizada por Taylor já tenha sido suficientemente criticada e vista como ultrapassada no que se refere à gestão empresarial, ainda é possível perceber seus resquícios em empresas contemporâneas.

1.4. Relevância do Trabalho

A maior relevância a ser destacada para este trabalho é a contribuição para a teoria de administração que muitas vezes se encontra apartada do ambiente empírico das gestões empresariais. Assim, ao tratar de um trabalho que utiliza como base uma empresa brasileira, acredita-se estar contribuindo para o avanço da ciência administrativa no Brasil.

O Taylorismo é uma teoria dirigida à linha de produção. Neste caso, no entanto, tenta-se apreender alguns de seus aspectos em uma empresa de serviços. Falamos de Taylorismo não em uma linha de montagem nem tampouco de uma fábrica ou indústria. O tema que é, portanto, bastante visitado, ganha aspectos de originalidade ao ter seu recorte num ramo diferente do que o usualmente disposto.

Além do interesse teórico, a importância prática das questões aqui desenvolvidas também merece destaque. Há um objetivo em constituir uma tímida denúncia das péssimas condições em que se encontram alguns trabalhadores brasileiros, bem como a imensa desmotivação e desânimo que marcam o seu dia-a-dia, a fim de, com isso, dar um pequeno e primeiro passo para a discussão deste cenário e das possibilidades de melhoria das relações de trabalho. Desta forma, pretende-se estimular o fomento de modificações no âmbito da realidade abarcada pelo tema proposto.

Pessoalmente, trata-se de um tema que desperta enorme interesse para a autora e uma possibilidade de ampliar seus conhecimentos sobre o mundo em que está inserida, bem como seu entendimento e percepção das práticas administrativas, muitas vezes ainda carentes de ética e preocupação com o ser humano, fornecendo assim informações e reflexões necessárias para a formação de um pensamento crítico e autônomo.

1.5. Delimitação do Estudo

O estudo que aqui se apresenta foi desenvolvido de maneira não estruturada, entre os meses de dezembro de 2008 e janeiro de 2009. Neste período, a autora integrou o quadro de funcionários de uma empresa prestadora de serviços para uma grande instituição financeira do país, constituída na forma de um banco múltiplo, com majoritária participação da União. Sabemos da extrema limitação do trabalho ora apresentado, uma vez que falamos apenas de uma empresa específica num universo de milhares de empresas prestadoras de serviço na cidade do Rio de Janeiro. Devido às limitações da autora e mesmo do curto espaço de tempo para a realização do trabalho, não existia possibilidade de ampliar o estudo. Lidou-se com a facilidade de escolha da empresa. No entanto, por se tratar de uma análise de aspecto qualitativo, o pequeno âmbito da pesquisa não é de toda maneira prejudicial. Ao contrário, primou-se por uma profundidade teórica e um maior envolvimento com a empresa citada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Contexto Histórico

O termo Taylorismo, como se sabe, deriva dos pressupostos enunciados no início do século XX, nos Estados Unidos, por Frederick Winslow Taylor, um engenheiro nascido no subúrbio da Filadélfia, Estado da Pensilvânia (GERENCER, Paul, na introdução de TAYLOR, 1966, p. 11). Como todo homem é fruto do seu tempo (BLOCH, 2001, p. 66), para a maior compreensão dos aspectos da teoria proposta, faz-se necessário colocar em evidência o contexto histórico no qual o teórico estava inserido.

A virada do século XIX para o XX representou um momento de profundas transformações na sociedade norte-americana (LIMONCIC, 2000, p.75). Podemos dizer que os Estados Unidos entravam no novo século como o maior poder econômico do mundo. Sua produção industrial, cada vez mais controlada por grandes monopólios, era enorme e superava as potências européias. “Grande parte da elite e seus defensores intelectuais baseavam-se na doutrina do darwinismo social, segundo o qual o grande poder político e econômico refletia o sucesso natural dos mais aptos” (PURDY, 2007, p. 175). Além disso, a exploração extrema da classe trabalhadora, que era submetida à carga horária excessiva, com salários muito baixos e péssimas condições de trabalho, era apresentada como um estado natural da sociedade. Algumas formas de segregação formal e informal da população negra e políticas discriminatórias contra a população indígena, latino-americana e imigrante foram justificadas por meio dessa ideologia de superioridade (PURDY, idem). Esta época foi mais tarde chamada de “era progressista” e viu a economia agrícola e artesanal ser substituída pelo mundo industrial do carvão, aço e vapor. Pequenas firmas individuais e familiares foram superadas por grandes complexos industriais, que aproveitaram da ampla disponibilidade de matérias-primas, mão-de-obra extensiva e barata, inovação tecnológica, um crescente

mercado de consumo e políticas estatais favoráveis para transformar os Estados Unidos na maior nação industrial do mundo na virada do século XX. “Em 1900, metade dos operários da indústria trabalhava em firmas com mais de 250 empregados, principalmente em algumas corporações gigantescas que dominavam os principais setores da economia” (PURDY, idem, p. 177). A economia encontrava-se, desta maneira, dominada por empresas enormes que combinavam poder industrial e financeiro.

Mas, ao mesmo tempo, a grande riqueza dos chamados “capitães de indústria” não foi compartilhada com os trabalhadores. Os salários dos operários industriais em 1900 eram muito mais baixos do que o necessário para manter um padrão razoável de vida. Benefícios não existiam. Os trabalhadores não tinham qualquer defesa diante das oscilações do mercado, perda de emprego ou arrocho salarial nas freqüentes recessões econômicas. (PURDY, idem). Como descrito em Azevedo (2003, p. 27), os trabalhadores tinham que enfrentar longas jornadas de trabalho, sem direito a repouso semanal ou férias, e ficavam expostos à insalubridade e à falta de segurança das instalações fabris. Para esta autora, o sistema de trabalho gerava espoliação não só física, mas também simbólica.

Neste contexto, as bases da “gerência científica” concebida por Frederick Taylor se disseminaram com rapidez, influenciando uma rigorosa divisão do trabalho e a tentativa de tornar impessoais e mecânicos os procedimentos da linha de produção. O próprio Taylor promovia palestras em sua casa na Philadélphia para convencer os empresários da eficácia de suas proposições. Ele acreditava que as aulas ministradas em sua opulenta residência, seguida de um jantar e uma visita à fábrica operada sob métodos tayloristas, convenceriam os ouvintes da necessidade de adoção de seus métodos (WREGE, 2008, p.211).

Para entendermos tais bases da “gerência científica”, é preciso ainda reconhecer aspectos mais particulares nas relações de trabalho dentro de uma fábrica, na época em que

Taylor era operário. O sistema de pagamentos dos funcionários na empresa em que ele trabalhava se dava por peça. Diante disso, os operários desenvolviam laços de solidariedade a fim de que as injustiças e as péssimas condições de trabalho pudessem ser amenizadas. Por um lado, os patrões procuravam ganhar ao fixar o preço das tarefas e, por outro, os trabalhadores planejavam entre eles os trabalhos que deviam ser executados e o limite de produção de peças por dia.

“Todo novo trabalhador, ao ingressar na fábrica, era instruído pelos companheiros sobre a sua função no trabalho que devia fazer e advertido que, se não obedecesse a essas instruções, seria substituído em pouco tempo. As instruções a esse respeito eram coisa muito séria, sobretudo nos tempos de desemprego, quando os empregados consideravam um dever de solidariedade produzir o menos possível, para que não faltasse trabalho”.

(GERENCER, Paul, na introdução de TAYLOR, 1966, p. 13).

Taylor, diante disto, passou a se dedicar a métodos de observação e experiência a fim de garantir aquilo que ele considerava uma maior produtividade dos operários. Com isso, começou em 1881 um estudo sobre os tempos que os operários utilizavam na realização de suas tarefas. Para compor este estudo dos tempos, fez também o estudo dos movimentos. Preocupou-se mais com os materiais, as ferramentas e instalações, em relação ao aperfeiçoamento dos métodos, do que com os trabalhadores. (GERENCER, Paul, na introdução de TAYLOR, 1966, p. 16). Destes estudos e da preocupação em tornar os operários mais produtivos é que saem as bases da “Administração Científica”.

2.2. A Administração Científica

Para tornar claro o que seria o Taylorismo, ainda que este já tenha sido muito difundido, recorremos aos escritos originais de Taylor: “Os Princípios da Administração

Científica”. Salientamos que esta obra será apenas um ponto de partida, pois entendemos que o Taylorismo não se resume a um único livro de Taylor, ainda que este abarque os conceitos primordiais para esta teoria. Antes, são as diversas apropriações de tais preceitos e os impactos obtidos nas diversas organizações que a puseram em prática que fez com que o Taylorismo tomasse as proporções que hoje enxergamos. No entanto, pela originalidade e pelo sucesso alcançado é que se faz necessário analisar as propostas formuladas por Taylor neste clássico livro.

No início do seu trabalho, o mesmo nos fala do problema que o então presidente, Theodore Roosevelt, colocava da necessidade de aumentar a eficiência nacional frente aos desperdícios, como a erosão do solo e o esgotamento das jazidas de carvão e ferro. Taylor compara tal desperdício ao desperdício do esforço humano, decorrente de atos errôneos, mal dirigidos ou ineficientes (TAYLOR, 1966, p. 24), que ele conhecia pela sua experiência em fábrica. Diante deste problema, atesta a necessidade de treinar e formar homens eficientes, ao invés de se buscar os já preparados de outras empresas. De acordo com suas colocações, os líderes, nesse momento, não seriam mais vistos como natos, ao contrário, seriam passíveis de treinamento. Assim, ele diz que o objetivo de seu trabalho é indicar, por meio de uma série de exemplos, a perda decorrida da ineficiência dos atos diários e demonstrar que o remédio para tal ineficiência está antes na administração que na procura de um homem excepcional ou extraordinário. Esta administração, contudo, é para Taylor uma ciência, com normas, princípios e leis bem definidos.

Ao escrever seu trabalho, o autor nos diz ser possível usar seus resultados não só em empresas industriais e manufatureiras, mas também dentro dos próprios lares, na gerência das fazendas, na administração de casas comerciais, na administração de igrejas, de institutos filantrópicos e de serviços públicos (TAYLOR, 1966, p. 26). Ou seja, o âmbito de aplicação

do proposto poderia ser ampliado. É seguindo esta recomendação que nos sentimos à vontade para fazer nossa pesquisa em uma empresa de serviços e não em uma indústria, sem que com isso a comparação ficasse prejudicada. Além disso, Antunes já apontou que de fato ocorreu uma expansão do processo produtivo taylorista não só para praticamente todo o processo industrial, mas também para parte do setor de serviços: “Implantou-se uma sistemática baseada na acumulação intensiva, uma produção em massa executada por operários predominantemente semiqualeificados, que possibilitou o desenvolvimento do operário-massa (*mass worker*)” (ANTUNES, 1999, p. 37).

Taylor atesta que o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado. E o trabalhador atingiria este maior grau de prosperidade quando alcançasse o mais alto grau de eficiência, isto é, quando diariamente conseguisse o máximo rendimento. “Ou, por outras palavras, que a maior prosperidade decorre da maior produção possível dos homens e máquinas do estabelecimento, isto é, quando cada homem e cada máquina oferecem o melhor rendimento possível” (TAYLOR, 1966, p. 29).

Outro ponto considerado ao longo do livro é a vadiagem do trabalhador. De acordo com o autor, ao invés de o operário empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, ele quase sempre procura fazer menos do que realmente pode e produz muito menos do que é capaz. De acordo com Taylor, o trabalhador acredita ser contra seus interesses empregar sua melhor iniciativa. Assim, “ele trabalha tão devagar quanto pode, ao mesmo tempo que procura fazer acreditar aos superiores que trabalha depressa” (TAYLOR, 1966, p. 50). Ainda segundo o autor, esta vadiagem no trabalho aconteceria, basicamente, por três motivos: a crença do trabalhador de que o uso de máquinas causará desemprego, a ignorância do patrão a respeito do tempo necessário para a execução das tarefas e a falta de

um estudo científico para basear os movimentos dos operários e as menores tarefas de cada ofício. Existiria ainda, no entanto, uma indolência natural, ou seja uma tendência ou instinto nativo para a preguiça e a vadiagem. Eliminar a vadiagem, para Taylor, seria remover uma das principais causas das dificuldades sociais, como a falta de emprego e a pobreza (TAYLOR, 1966, p. 30-32).

É neste sentido que ele irá propor um sistema científico para ordenar as tarefas dos trabalhadores, pois existem inúmeras maneiras de se fazer o mesmo trabalho e, nesta variedade de métodos e instrumentos utilizados, existiria sempre o melhor e mais rápido. Vemos, portanto, aquilo que é exposto por Manske: a idéia de que não se trata de uma divisão de trabalho neutra, mas, ao contrário, de uma relação em que deve ficar claro que está sendo exercido o poder e autoridade sobre o trabalhador para que este trabalhe nos ritmos determinados (MANSKE, 1990, p 61).

Voltando, contudo, às questões propostas por Taylor, de acordo com ele, a ciência a ser desenvolvida seria tão complicada que mesmo o operário mais competente não seria capaz de compreendê-la “sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente” (TAYLOR, 1966, p. 41). Por isso, seria necessária a divisão de trabalho entre a direção e o trabalhador.

A direção caberia a um homem, cuja especialidade sob a administração é planejar e estudar as operações mecânicas a serem executadas pelos operários, devendo atribuir a tarefa a seus subordinados, especificando o que deve ser feito, mas também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução. (TAYLOR, 1966, p. 55).

Esta relação só faz completo sentido na concepção de que ao mesmo tempo em que há alguém mais inteligente que planeja as tarefas, existem os operários “classificados”, que fazem justamente aquilo que recebem como ordem e não reclamam, além de usualmente

possuírem uma mentalidade limitada. Para Wagner-Tsukamoto, no entanto, esta visão que Taylor possui dos operários é irrealista e incompleta (WAGNER-TSUKAMOTO, 2007, p. 109).

Dentro desta visão, para a administração científica, seria então necessário primeiro selecionar bem o trabalhador e, depois, instruí-lo, treiná-lo e ajudá-lo a trabalhar. Pois a ciência nas tarefas envolvidas reúne tantos dados que o homem incumbido delas não poderia entendê-las, nem mesmo trabalhar de acordo, sem auxílio dos seus superiores. Os superiores, capazes de treinar e instruir a execução das tarefas são, para Taylor, necessariamente, homens mais inteligentes que os demais. (TAYLOR, 1966, p. 74). Logo, se por um lado, ele admite que os líderes não são natos, mas bem treinados; por um outro, parece que um operário nunca obterá as faculdades e habilidades necessárias para ser considerado alguém com capacidades niveladas à de um supervisor:

“A natureza humana é de tal sorte que muitos operários, abandonados a si mesmos, dispensam pouca atenção às instruções escritas. Assim, torna-se necessário designar instrutores, chamados chefes funcionais, para observar se os trabalhadores entendem e aplicam as instruções” (TAYLOR, 1966, p. 131).

Ao supervisor caberia dominar as atividades a serem desempenhadas pelos funcionários, de maneira que: “Sendo cada um escolhido por seus conhecimentos e habilidade pessoal na especialidade, é capaz, não somente de dizer o que deve fazer o trabalhador, mas, no caso de necessidade, também executar o serviço na frente do operário, de modo que lhe exemplifique o melhor método de realizar o trabalho” (TAYLOR, 1966, p. 132).

Ao mesmo tempo, para que os superiores tivessem conhecimento suficiente das ditas tarefas, seria necessário elaborar o cuidadoso estudo, pois, o conhecimento conjunto de todos os trabalhadores subordinados sempre seria maior que o chefe da fábrica. Assim, era

necessária a análise minuciosa e cronometrada de um dia de trabalho de um operário que ele denomina como de primeira ordem, isto é, o melhor rendimento diário que um bom operário pode realmente obter (WARNER, 1994, p. 512). O estudo dos movimentos resultaria em “eliminar todos os movimentos falhos, lentos e inúteis” e “depois de afastar todos os movimentos desnecessários, reunir em um ciclo os movimentos melhores e mais rápidos, assim como os melhores instrumentos” (TAYLOR, 1966, p. 126).

De acordo com Antunes, esta máxima racionalização das operações realizadas pelos operários, combatendo o desperdício na produção, reduzindo o tempo e aumentando o ritmo de trabalho, visava a intensificação das formas de exploração: “Paralelamente à perda de destreza do labor operário anterior, esse processo de desantropomorfização do trabalho e sua conversão em apêndice da máquina-ferramenta dotavam o capital de maior intensidade na extração de sobretrabalho” (ANTUNES, 1999, p. 37).

A direção deveria, então, instruir o novo trabalhador naquilo que Taylor chama de os melhores e mais simples movimentos, e os operários “lentos” deveriam ser constantemente cronometrados e auxiliados, até atingirem a velocidade conveniente. Todos aqueles que, depois do ensino devido, não quisessem ou não pudessem trabalhar de acordo com os novos métodos e no ritmo requerido, seriam dispensados. (TAYLOR, 1966, p. 94). Neste sentido, “o importante era o sistema e não o homem, rejeitando toda e qualquer proposta, contribuição, sugestão por parte do empregado, deixando ao gerente a responsabilidade também do resultado” (CARDOSO et al., 2007, p. 2).

Outro motivo justificaria a necessidade da divisão do trabalho e da análise e posterior prescrição das tarefas para os funcionários. Para Taylor, como já visto, se fosse entregue ao trabalhador a execução das tarefas da maneira que ele entendesse como melhor, por um lado, o trabalhador executaria as tarefas de maneira mais lenta do que a sua capacidade; mas, por outro, se fossem oferecidos incentivos financeiros para uma maior produção, sem auxílio ou

direção de um homem que entendesse a “arte ou ciência” que tal tarefa abarca, com sua ânsia de ganhar salário mais alto, o operário provavelmente se entregaria ao trabalho com tal ardor que não observaria os períodos de repouso necessários para recuperação, estando completamente exausto no final do dia. Ajudado por um homem que conhecesse as leis, fiscalizasse e dirigisse diretamente o serviço, durante longo tempo, ao invés de se exaurir, conseguiria trabalhar em ritmo uniforme o dia todo sem fatigar-se. (TAYLOR, 1966, p. 73-74). Neste mesmo sentido, para este autor, quando o operário chegasse a descobrir leis em assunto, no qual apenas existem conhecimentos empíricos, seu interesse pessoal faria com que o mesmo guardasse suas descobertas, visto poder, graças a seus conhecimentos especiais, produzir mais que os outros e, assim, alcançar mais altos salários. “Sob a administração científica, por outro lado, torna-se dever e também satisfação dos que dirigem não só conhecer a lei para substituir os processos empíricos, mas também ensinar a todos os operários, sob as suas ordens, os métodos mais rápidos de executar o trabalho” (TAYLOR, 1966, p. 113).

A ambição do trabalhador é, portanto, tema bastante desenvolvido por Taylor. Sua conclusão faz referência a uma ambição melhor estimulada e num grau aceitável quando os trabalhadores estão sozinhos; uma vez em grupo, tornavam-se menos eficientes.

“A ambição pessoal sempre tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral. Alguns malandros que vadiam, mas dividem igualmente os lucros do trabalho com os outros, são capazes de arrastar os melhores trabalhadores a um baixo esforço igual ao seu.” (TAYLOR, 1966, p. 105).

Assim, foi expedida uma regra na empresa em que ele fazia parte – Bethlehem Steel Works – que proibia que os operários trabalhassem juntos, sem ordem especial. Mesmo diante desta ordem, a permissão não poderia ultrapassar uma semana.

Além disso, Taylor tinha pretensões moralizantes que estavam diretamente ligadas ao contexto histórico exposto na seção anterior:

“Longa série de experiências, acompanhadas de cuidadosa observação, havia demonstrado que os trabalhadores deste tipo, aos quais é dada tarefa cuidadosamente especificada, exigindo de sua parte grande trabalho diário e que em retribuição a este esforço excedente recebem até 60% mais do que o salário comum, e que se tornam não só vigorosos, como melhores sob vários aspectos, vivem um pouco melhor, começam a economizar dinheiro, tornam-se mais sóbrios e trabalham com mais constância. Quando, porém, eles recebem mais do que 60% além do salário, muitos deles trabalham irregularmente e tendem a ficar negligentes, extravagantes e dissipados. Por outras palavras, nossas experiências demonstraram que para a maioria dos homens, não convém enriquecer depressa” (TAYLOR, 1966, p. 86).

Taylor resume sua Administração Científica basicamente como: 1) a substituição do critério individual do operário por uma ciência; 2) a seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar-se; 3) cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário (TAYLOR, 1966, p. 123). Quanto a este terceiro aspecto, podemos perceber, no lugar da cooperação, muito mais uma imposição pela gerência aos trabalhadores da melhor maneira de execução das tarefas cientificamente.

Podemos concluir que Taylor tem uma visão extremamente pessimista do trabalhador, pois o vê como alguém que é excessivamente motivado pelo dinheiro e muito

individualista (quando afirma que diante de uma descoberta de melhoria de procedimentos, supõe que o trabalhador não compartilharia de sua descoberta com os colegas visando a um maior lucro individual), o que se costumou chamar de homem econômico. No entanto, este entendimento parece não ter total correspondência com a realidade, pois vimos, inclusive pelo próprio livro de Taylor, que os funcionários desenvolviam fortes laços de solidariedade a fim de garantir o emprego de todos.

De acordo com Escobar (*apud* LANDER, 2005, p. 5-6), as pessoas não entravam na fábrica por vontade própria, sendo necessário um regime de disciplina e normatização. A economia moderna exigia, portanto, uma profunda transformação dos corpos, dos indivíduos e das formas sociais. Assim, para este autor, o homem econômico é produto deste regime de normatização.

De fato, o que resultou dessa escravidão do tempo rotineira não foi uma aceitação passiva; David Noble observa que “os trabalhadores mostraram um vasto repertório de técnicas para sabotar os estudos de tempo-movimento, e na verdade ignoraram as especificações de métodos e processos sempre que atrapalhavam ou entravam em conflito com seus próprios interesses” (NOBLE *apud* SENNETT, 2006, p. 44).

A crença neste modelo de homem econômico fazia com que Taylor tivesse pouca dúvida de que suas cobaias humanas aceitariam passivamente a medição e a manipulação (SENNETT, 2006, p.44). A fábrica de Highland Park, da The Ford Motor Company, era em geral considerada, nos anos 1910-14, um ilustre exemplo da divisão do trabalho em bases tecnológicas. Henry Ford também via a preocupação com a qualidade da vida de trabalho “simples fantasia”; e desta maneira, cinco dólares por dia eram recompensa suficientemente generosa pelo tédio. A teoria taylorista teve um alcance e uma difusão ampla e rápida nos Estados Unidos: “A introdução da organização científica taylorista do trabalho na indústria

automobilística e sua fusão com o fordismo acabaram por representar a forma mais avançada da racionalização capitalista do processo de trabalho ao longo de várias décadas do século XX” (ANTUNES, 1999, p. 38).

2.3. Os desdobramentos do Taylorismo e outros paradigmas produtivos que vieram a seguir

Alguns autores vêem o taylorismo como a inauguração histórica e teórica da separação entre concepção e execução. Moraes Neto (1991, p.44-45) mostra que, na verdade, trata-se de um processo que chega a seu ponto culminante na grande indústria, mas que já vem se gestando desde o início das manufaturas, dado que é possível ver a crítica desta separação mesmo em Marx. “Portanto, o grau máximo de separação entre concepção e execução já está posto desde logo pela introdução da maquinaria. A forma histórica dessa separação já estava dada na época de Taylor” (idem, p. 45). O autor evidencia, contudo, uma diferença entre Marx e Taylor, pois, no seu entendimento, enquanto em Marx a máquina elimina o trabalhador, em Taylor, existe a necessidade dele. E daí advém a necessidade de seu controle e a divisão do trabalho.

“Se bem que independentize o capital das habilidades dos trabalhadores, não os torna supérfluos, mas os exige em grande quantidade, para atuarem como ‘autômatos úteis’ no lugar dos elementos inanimados da máquina. Em uma palavra, o capital não se liberta totalmente do trabalho vivo”. (Idem, p. 54)

Assim, Taylor teria sido o primeiro a pensar sistematicamente a divisão do trabalho do ponto de vista que a máquina precisa do ser humano para utilizá-la. Esta proposição de Taylor faz parte da chamada Escola Clássica de gestão administrativa. Contudo, as questões organizacionais foram pensadas de maneiras diferentes por sucessivas escolas. Além da Escola Clássica, a escola de Relações Humanas, as abordagens Estruturalista, Sistêmica e

Contingencial comporiam o grupo das mais importantes (ARAÚJO, 2006, p. 19). É válido, no entanto, deixar claro que esta classificação é feita a *posteriori* por estudiosos da administração e não por qualquer identificação apontada pelos próprios teóricos. Além disso, é bastante simplificadora e não esgota os modelos de gestão existentes.

A primeira delas, Escola Clássica, além de Taylor, teria também Fayol como seu integrante. Para Araújo, Taylor é quem mais contribuiu para a racionalização e simplificação do trabalho. O segundo autor citado como pertencente a esta escola, Henri Fayol, foi um engenheiro francês nascido na segunda metade do século XX e propôs os 14 princípios da administração: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses particulares ao interesse geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. Além disso, ficou famoso por formular a tese de que administração seria igual a prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Outros integrantes da Escola Clássica são: James Mooney, Lyndall Urwick, Henri Gantt, Frank e Lilian Gilbreth.

Muitas críticas foram e ainda são feitas à Escola Clássica e baseando-se muito nestas críticas é que surge a Escola de Relações Humanas. O surgimento desta escola teria como ponto de partida as experiências na fábrica da Western Electric, no Estado de Illinois, mais especificamente num bairro chamado Hawthorne, em 1927. Sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo e acabou tendo o seu escopo estendido, tendo concluído que o fator psicológico influencia a produção, ou seja, a produtividade subia quando havia a percepção dos trabalhadores de que a direção da empresa dava atenção a eles e quando houvesse maior integração social entre os trabalhadores. De acordo com Sennett, psicólogos industriais como Elton Mayo, portanto, convenceram os

administradores a mostrar mais interesse pelos empregados, e adaptaram práticas psiquiátricas de consultoria ao local de trabalho. “Contudo, os psicólogos como Mayo eram lúcidos e sabiam que podiam temperar as dores do tédio, mas não as abolir naquela jaula de ferro de tempo”. (SENNETT, 2006, p. 45-46).

Mary Parker Follet é outro nome da Escola de Relações Humanas, por pesquisar e analisar a motivação partindo de valores individuais e sociais. Para ela, o objetivo da ação administrativa seria conseguir a integração das pessoas e a coordenação de suas atividades. Daí surgiram os quatro princípios de contato direto, planejamento, relações recíprocas e processo contínuo da coordenação. A conclusão da escola de relações humanas seria a de que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas grupais. A escola das relações humanas recebeu críticas por dar excessiva ênfase ao comportamento das pessoas.

Na tentativa de conciliar postulados da escola clássica e da escola de relações humanas, Amitai Etzioni propõe o Estruturalismo, que recebeu ainda influências de Max Weber no que diz respeito à organização burocrática das empresas (Idem, p. 23). A abordagem estruturalista busca um equilíbrio entre a administração hierárquica e os empregados, entre a estrutura formal e a informal das empresas, e a compreensão das relações da empresa com o ambiente em que está inserida, bem como uma combinação das necessidades de recompensa material e social para os trabalhadores.

A questão relacionada ao ambiente, introduzida pela abordagem estruturalista, ganhou projeção no trabalho dos teóricos Katz e Kahn sobre a abordagem de sistemas abertos. Esta “dá ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, pois sem entradas contínuas a estrutura termina por se deteriorar. E a forma de manter essa estrutura aberta é fortalecer sua principal fonte motivadora: seus recursos humanos” (Idem, p. 25). A

perspectiva sistêmica baseia-se, sobretudo, na busca das variáveis que influenciam a organização de fora pra dentro e de dentro pra fora. Daí que se tornou praticamente imprescindível em qualquer processo de análise empresarial ter presente o estudo das entradas, saídas e feedbacks de todo o sistema.

Para Araújo (Idem, p. 28), a abordagem da contingência vai bem mais adiante do que a abordagem de sistemas abertos quando aborda a problemática do ambiente, pois atribui ao ambiente a condução da vida da organização. Somada a esta característica está a concepção de que sempre haverá diferentes alternativas para o encaminhamento de estudos, problemas e demandas organizacionais. Desta forma, muito resumidamente, entende-se que existem diversos fatores contingenciais que refletem a influência do ambiente na empresa.

Vemos, então, que após Taylor, muitos outros teóricos pensaram as questões de gestão de uma empresa e que em muito se modificou a visão do trabalhador e mesmo da empresa enquanto integrada a seu ambiente e com novas responsabilidades. Neste mesmo sentido, temos que nas décadas de 30, 40, 50 e parte da 60, o fordismo-taylorismo era o paradigma produtivo mais avançado (SEGRILLO, 1999, p. 79-80). Entretanto, a partir de meados da década de 60, e principalmente a partir dos anos 70, modificações aconteceram na economia mundial. O capitalismo passa por uma crise estrutural que exige sua readaptação. Esta crise pode ser identificada através de uma tendência de redução dos níveis de produtividade do capital e das taxas de lucro, da retração do consumo em função do desemprego estrutural, da maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas e da crise do Estado do bem-estar social (ANTUNES, 1999, p. 29-30).

Novos paradigmas produtivos, como a chamada especialização flexível, começaram a aparecer e se revelar mais eficientes que o fordismo tradicional. O mais conhecido destes paradigmas foi o toyotismo. Já na década de 90, Mintzberg afirmava que as funções

administrativas atribuídas por Fayol a um gerente não passavam de folclore, já que de fato, devia-se lidar com ambientes cada vez mais dinâmicos em que imperavam os contatos informais (MINTZBERG *apud* JUNQUILHO, 2001, p. 304-305).

Os novos padrões de especialização enfatizam, então: “flexibilidade sobre rigidez, economia de escopo sobre a de escala (produção em pequenas séries e grandes variedades), qualidade sobre mera quantidade, mais fluxos de informação (e, mesmo de comando) horizontais, etc” (SEGRILLO, 1999, p. 80). A vantagem produtiva da especialização flexível era tão grande que as companhias ocidentais começaram a estudar estas técnicas que surgiram no Japão e tentar adotá-las. Na década de 90, raras seriam as empresas ocidentais de grande porte que não tentassem implantar pelo menos alguns aspectos ou técnicas toyotistas (como Qualidade Total, *Just in Time*, Produção flexível, *Zero-stock*, máquinas flexíveis e operários polivalentes, controle estatístico de qualidade, *jidoka*, *kaizen*, etc) (Idem, p. 81):

“*flexibilidade* parece ser a palavra-chave desta época (não só no sentido positivo, como no fato de que muitas conquistas trabalhistas, como estabilidade no emprego privado e público, etc. parecem estar sob ataque em diversos países no mundo, em favor de esquemas mais “*flexíveis*” como terceirização, reengenharia, trabalho *part-time*, etc)”. (Idem, p. 82-83).

Desta forma, fica claro que a supremacia do modelo taylorista-fordista foi posto em causa ao longo do século XX, surgindo novos paradigmas com concepções estritamente diferentes em alguns aspectos. Antunes salienta, contudo, que este novo paradigma produtivo também resulta em intensificação da exploração do trabalho. Para este autor, o novo modelo adotado perante a crise estrutural do capital visou salvar somente o próprio capital e as relações de dominação já existentes. Como aumentam a competitividade e a

concorrência, mais degradantes são as posições ocupadas pelos empregados. O incremento tecnológico do paradigma flexível servirá para a reestruturação do capital diante do declínio do modelo taylorista/fordista, mas não significará melhorias essenciais nas relações de trabalho, causando, ao contrário, mais exploração, pobreza e desemprego (ANTUNES, 1999).

2.4. Teorias de gestão atuais

Atualmente, podemos observar diferentes formas de gestão que tentam romper com os paradigmas mais tradicionais. De acordo com Boje, as transformações cada vez mais digitais e virtuais, exigem uma teorização administrativa radical situada na cultura pós-moderna emergente (BOJE, 2002, p.12). Neste âmbito, existem exemplos de empresas que buscam uma descentralização radical, um estilo bastante informal, buscando um consenso entre os trabalhadores, ao invés de impor decisões, métodos e técnicas, incentivando sempre que o funcionário assuma riscos e saia da zona de conforto e do previsto, assumindo uma postura “empreendedora” (BASTOS, 2008). Prezam ainda por um ambiente de trabalho satisfatório e canais de comunicação abertos, independente da hierarquia que exista, que, aliás, neste tipo de empresa é cada vez mais diluída. Um exemplo deste tipo é o Google, que tem a intenção de promover um local de trabalho agradável para que seus funcionários gostem de passar a maior parte do seu dia dentro da empresa. Trabalham em pequenas equipes com razoável autonomia de decisão e criam um fluxo contínuo de informação, através de ferramentas desenvolvidas somente para este fim, colocando acima de tudo a franqueza, a transparência e a comunicação horizontal (Idem). Os funcionários não têm hora pra entrar ou sair do trabalho e podem trabalhar em qualquer lugar da empresa que os agrada, sem ter que ficar restrito a sua estação de trabalho.

De acordo com Bulgacov (2000, p.179), o que acontece atualmente é que os “modelos gerenciais explicitamente autoritários que se utilizam de controles externos do comportamento cedem lugar a perversos controles cognitivos e comportamentais do comportamento humano”, o que se trataria de um controle mais sutil.

No mesmo tom crítico quanto a esses modernos modelos de gestão, Sennett vê que a ênfase no mercado global e no uso de novas tecnologias, características distintivas do capitalismo da nossa época, também causa uma mudança em outra dimensão: a maneira de organizar o tempo, sobretudo o tempo de trabalho. O sinal mais tangível dessa mudança, para ele, talvez seja o lema “Não há longo prazo”. Com isso, as empresas distribuíram muitas das tarefas que antes faziam permanentemente em suas instalações por pequenas firmas e indivíduos empregados com contrato de curto prazo. “O setor da força de trabalho americana que mais rápido cresce, por exemplo, é o das pessoas que trabalham para agências de emprego temporário”. (SENNETT, 2006, p. 21e 22). Segundo este autor, o princípio do curto prazo corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo:

“Em geral as experiências mais profundas de confiança são mais informais, como quando as pessoas aprendem em quem podem confiar ou com quem podem contar ao receberem uma tarefa difícil ou impossível. Esses laços sociais levam tempo para surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições. O esquema de curto prazo das instituições modernas limita o aparecimento da confiança informal”. (SENNETT, 2006, p. 24).

Ainda de acordo com o mesmo autor, as condições dessa nova economia alimentam a alta rotatividade de lugares e empregos. “Em certo ponto, a rotina torna-se autodestrutiva, porque

os seres humanos perdem o controle sobre seus próprios esforços; falta de controle sobre o tempo de trabalho significa morte espiritual” (SENNETT, 2006, p. 41).

Outra questão em voga atualmente diz respeito ao tempo flexível, ou seja, existem empresas que não exigem do funcionário determinado número mínimo de horas diárias ou semanais dentro da empresa, como visto com o caso Google. Para Sennett, a programação flexível do tempo é um benefício distribuído de maneira desigual e estritamente racionado.

“Se o flexitempo é a recompensa do empregado, também o põe no domínio íntimo da instituição. Vejam o mais flexível dos flexitempos, o trabalho em casa. (...) Exige-se que as pessoas telefonom regularmente para o escritório, ou usam-se controles da intra-rede para monitorar o trabalho dos ausentes; os e-mails são frequentemente abertos pelos supervisores. (...) Um trabalhador em flexitempo controla o local do trabalho, mas não adquire maior controle sobre o processo de trabalho em si. A essa altura, vários estudos sugerem que a supervisão do trabalho muitas vezes é na verdade maior para os ausentes do escritório que para os presentes”. (SENNETT, 2006, p. 68).

Além deste aspectos, Sennett enfatiza que hoje em dia, há uma enorme oferta de trabalhadores qualificados. “Nessa paisagem competitiva, os bem-sucedidos levam a mesa toda, enquanto a massa dos perdedores fica com as migalhas para dividir entre si. A flexibilização é um elemento-chave para permitir a formação desse mercado”. Para ele, a flexibilidade acabaria por acentuar a desigualdade (SENNETT, 2006, p. 107).

Tudo isto daria lugar a um novo tipo de caráter: em lugar do homem motivado, surgiria o homem irônico. Este homem irônico estaria em um estado de espírito em que não seria capaz

de se levar a sério, porque saberia que os termos em que se descreve estão sujeitos a mudança, tendo noção da contingência e fragilidade “de seus eus”. Uma visão irônica de si mesmo é a consequência lógica de viver no tempo flexível. O caráter irônico torna-se autodestrutivo no mundo moderno, pois passamos da crença em que nada é fixo para uma crença de que “Não há ninguém, nenhuma autoridade, para reconhecer nosso valor”. (SENNETT, 2006, p. 138).

Os problemas de confiança derivam assim das formas de trabalho e das relações trabalhistas recentes. Ninguém entende as máquinas, as pessoas entram e saem em horários flexíveis; têm outros empregos e responsabilidades. Em vez de desconfiança mútua, há uma falta de confiança; não há base para ela (SENNETT, 2006, p. 169).

Segundo esta abordagem crítica, que é complementar à abordagem de Antunes exposta anteriormente, os modelos mais flexíveis atuais não retirariam o caráter de espoliação simbólica mais evidentes na percepção mecanicista, pois a falta de reconhecimento do trabalhador sempre estaria presente, podendo, contudo, ser vista em cada uma das concepções de maneira distinta.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho, nos valem da experiência como funcionária durante três meses em uma empresa prestadora de serviços no Rio de Janeiro. Trata-se, portanto, sobretudo, de uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo (FERRARI, 1998, p. 228). Os métodos utilizados nesta pesquisa foram os de observação direta intensiva e participante (uma vez que houve a participação do pesquisador com a comunidade ou o grupo) e entrevistas não estruturadas (LAKATOS; MARCONI, 1986, p.154). As entrevistas foram feitas com os funcionários das áreas de desclassificação e saque, majoritariamente, incluindo os supervisores das mesmas. A escolha dessas equipes se justifica, pois foram estes os dois setores dos quais a autora fez parte; sendo assim, o acesso a tais funcionários e a não interrupção de suas rotinas era garantido mais facilmente. Contudo, nas conversas informais que foram mantidas, outros funcionários da empresa foram esporadicamente englobados, em momentos de convivência durante os horários de lanche ou almoço.

A observação se valeu no sentido de captar emoções, sentimentos, atitudes, opiniões e movimentos dos trabalhadores da empresa. Uma última classificação que pode ser feita ao estudo é a de um estudo de caso, não sendo permitidas generalizações de qualquer natureza, com a validade de suas conclusões apenas para a unidade pesquisada.

De acordo com Yin (2001, p. 27), um estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas, é enriquecido por uma fonte de evidências estranha ao historiador: a observação direta. Quanto às orientações feitas por este autor, ressaltamos que não foi realizado um estudo de caso piloto, como recomendado. Nas recomendações que dizem respeito à coleta de evidências (YIN, 2001, p. 105), além das fontes já citadas (observação direta, observação participante e entrevistas), outras duas das seis fontes indicadas pelo autor foram seguidas, sejam elas: a análise de alguns documentos e a análise de

artefatos físicos. Tais documentos que serviram à análise referem-se a circulares distribuídas pela equipe de desenvolvimento humano a todos os funcionários da empresa. Nesta análise, procurou-se identificar o discurso da empresa para compreender a partir daí qual seria seu estilo de gestão e sua percepção dos funcionários.

Somente a fonte que diz respeito a registros em arquivos não foi utilizada, por dois motivos principais. O primeiro deles se justifica pela localização dos arquivos da empresa em sua sede, situada em Brasília, estando desta maneira inacessível. No entanto, mesmo que estivessem localizados no Rio de Janeiro, tampouco seriam acessíveis à pesquisa, pois o cargo ocupado pela pesquisadora impossibilitaria a sua consulta.

É importante registrar as limitações do método utilizado, uma vez que o mesmo está bastante exposto à subjetividade da autora. Mas, ao mesmo tempo em que possui os limites relacionados ao envolvimento e à subjetividade, em contrapartida, não existe o desconforto da observação causado nas pessoas que sabem que estão sendo observadas. Neste sentido, não se interferiu no dia-a-dia dos trabalhadores da empresa, observando-os em suas práticas diárias naturais, sem qualquer adequação à presença de um agente estranho ao universo dos pesquisados, sendo assim uma pesquisa mais rica e confiável, ou seja, a natureza da entrevista é muito mais aberta e os dados são fornecidos de maneira mais espontânea e fidedigna.

No que diz respeito ao possível ponto de vista tendencioso causado por uma observação participante, procurou-se ter esta possibilidade em mente a todo o tempo da pesquisa, no intuito de reduzir tal tendência e buscar maior aproximação com a objetividade. Sob esta ótica, buscou-se atentar para os diversos pontos de vista, colhidos através das conversas informais. Mas, logo em seguida, os diálogos e as impressões dos funcionários sobre suas tarefas eram anotados e o dia-a-dia da empresa como um todo também era registrado para que houvesse prevenção contra as armadilhas da memória e de uma percepção seletiva (PLOUS,

1993). Garantir total objetividade, no entanto, é impossível. Mas, sempre que possível, procurou-se utilizar triangulação de fontes de dados e de métodos (YIN, 2001, p. 121).

Os esforços da pesquisa resultam, portanto, em um estudo de caso descritivo, com uma estrutura analítica linear. As principais preocupações se relacionaram a responder as perguntas de como funciona a organização, por que ela funciona, como se constituem as relações de trabalho no seu âmbito e como os funcionários percebem o ambiente em que vivem. Com este intuito, foram reunidas diversas vozes, como faria um antropólogo.

É preciso ainda mencionar uma última ressalva. Apesar de Yin (Op. Cit., p. 177) afirmar que o anonimato não é uma opção desejável, pois elimina algumas informações contextuais importantes sobre o caso e dificulta certos mecanismos, não será possível revelar a identidade das instituições citadas pois não há autorização para tal.

4. RESULTADOS

A empresa escolhida para a pesquisa, que aqui denominaremos de X, é uma empresa fundada em primeiro de abril de 2002, que atua tradicionalmente na área de *contact center* e é líder neste segmento no Centro-Oeste do país. Sua sede é em Brasília e ela possui ainda filiais nas cidades de São Paulo e Paulínia, no Estado de São Paulo e em Boa Vista, Roraima. Além dos serviços de *call center*, a empresa atua com aquilo que ela mesma denomina como CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o consumidor), abrangendo processos de marketing, vendas e atendimento ao consumidor.

De acordo com texto disposto no *site* da empresa, ela concentra seu foco na atuação especializada na prestação de serviços de relacionamento com clientes, com tecnologia de ponta, processos bem-definidos e desenvolvimento avançado de mão de obra. Está claro ainda

que sua principal meta estratégica é se tornar uma das maiores e melhores organizações de *contact center* do país.

Recentemente, ela passou a atuar no Rio de Janeiro em um ramo de serviços administrativos prestados a uma grande instituição financeira nacional. Esta instituição terceiriza algumas áreas de seu negócio que são consideradas acessórias. Desta forma, a cada cinco anos, realiza um leilão e a empresa vencedora obtém licença para ocupar durante este período o departamento em questão. Neste caso, a empresa X ganhou a licitação para atuar na área que analisa as ocorrências oriundas de problemas com os cartões do banco. Para isso, exerce suas atividades em um andar do prédio sede da instituição financeira, disponibilizado pela mesma para tal. A empresa X, então, pela primeira vez teve a oportunidade de atuar no Rio de Janeiro e em um ramo diferente do qual ela se insere, o de *contact center*. Para isso, contratou aproximadamente oitenta funcionários. Parte desses funcionários já trabalhava no mesmo local, vinculados, no entanto, à outra empresa que obteve a licitação nos cinco anos anteriores e desenvolvia as tarefas que agora cabiam à empresa estudada. Essas pessoas foram demitidas da antiga empresa e contratadas agora pela empresa X. No entanto, novas pessoas também foram selecionadas, como a autora deste trabalho que, após uma prova de matemática, português e informática e uma entrevista ingressou no quadro de funcionários ainda no primeiro mês de funcionamento da empresa no Rio de Janeiro.

Dessas oitenta pessoas, havia uma gerente geral, duas pessoas responsáveis por treinamento e seleção de pessoas, uma pessoa responsável pelo departamento de pessoal e outras duas ligadas à área de suporte de informática. O restante das pessoas era dividido em sete áreas. A divisão das áreas se estabelecia pelo tipo de ocorrência que poderia ocorrer com o cartão dos clientes do banco. Os departamentos eram: saque, compras, anuidades, pagamentos, fraudes, desclassificação e reapresentação. Cada área possuía um supervisor ou

supervisora e um número de funcionários que variava, geralmente de quatro a seis pessoas, com exceção do departamento de desclassificação, que possuía vinte e uma pessoas. Os integrantes das equipes recebiam menos de dois salários mínimos e os gerentes de área recebiam entre dois e três salários. Quanto aos demais funcionários, não tivemos esta informação. O número de mulheres era um pouco superior ao de homens, mas nada que significasse um desequilíbrio de gêneros muito grande.

A autora deste trabalho, nos três meses em que fez parte da empresa, integrou inicialmente a equipe de desclassificação e, posteriormente, foi transferida para a equipe de saque.

Durante os três meses de observação participante foi possível detectar que ocorriam reuniões, geralmente, semanais entre a gerente geral e os sete supervisores de área. Após esta reunião, o supervisor voltava para a sua área e se reunia com a equipe relatando os tópicos da reunião. Na maioria das vezes, não se tratava de aspectos ligados às tarefas diárias, mas à limpeza do banheiro, à permanência de pessoas nos corredores, à ida dos fumantes à área reservada para o fumo e ao horário de almoço, já que a empresa contava com uma área para refeições que não comportava um número muito grande de pessoas e que, por isso, era necessária uma escala para evitar que em determinados horários o lugar ficasse com excesso de funcionários. O horário do almoço era, então, determinado pelo supervisor de cada área para a sua equipe e resultava em constantes chamadas de atenção caso não fosse respeitado. Outro ponto frequentemente constante nas reuniões dizia respeito ao uso da geladeira, que, por ser uma só e pelo fato das pessoas terem o hábito de levar seu almoço, ficava muito cheia. Havia uma copa com uma geladeira só para os supervisores. Nas reuniões da equipe de desclassificação, a supervisora lançava ainda questões como a necessidade de avisar a ela todas as vezes em que o funcionário fosse ao banheiro ou beber água, para que pudesse ter um

maior controle. Quanto ao horário de entrada e saída, incluindo para o almoço e para o lanche, era anotado em um controle de ponto que ficava na mesa dos supervisores.

Sempre que ocorriam tais reuniões, buscávamos colher as impressões das pessoas sobre o dito após a ocorrência das mesmas. Algumas pessoas queixavam-se do conteúdo, pronunciando frases como *“mas eles nunca falam de trabalho? Sempre as mesmas coisas são discutidas e são coisas sem nenhuma importância, não nos ajuda em nada no dia-a-dia!”*. Outros afirmavam categoricamente: *“essas reuniões são coisas desses supervisores que não têm o que fazer”*. Havia aqueles que não se queixavam, mas tampouco se envolviam profundamente com os temas, estando mais apáticos. Elogios, no entanto, nunca foram registrados. Percebe-se desta maneira que as reuniões não eram bem acolhidas pelos funcionários e que as coisas ali ditas não eram muito valorizadas. Os supervisores eram considerados despreparados para o cargo. Na maioria das vezes, eles eram funcionários das áreas como executores dos serviços e tornavam-se supervisores através de processo interno que era geralmente composto por provas de português, matemática, informática e dinâmicas.

Quanto às tarefas desenvolvidas, a única tarefa executada pelos funcionários da área da desclassificação era caracterizada por conferir documentos com informações existentes no sistema. Quanto às outras áreas, geralmente consistia em verificar ocorrências abertas e dar os comandos pré-estabelecidos para a solução dos casos (por exemplo, nos casos em que a anuidade havia sido cobrada duas vezes, indicava-se a necessidade de estorno de uma delas). No entanto, essas soluções eram registradas no sistema para posteriormente serem ou não acatadas por funcionários concursados do banco, cujo contato era proibido aos terceirizados. Os casos eram típicos e as soluções indicadas, geralmente as mesmas. As tarefas eram, portanto, bastante rotineiras, repetitivas e careciam de análises. Era recorrente a escuta de frases como *“você é pago para fazer o que te mandam, não para pensar”*. Um dos

funcionários, muito bem humorado, costumava brincar: “*Aqui, eu sou o poder executivo... Só executo o que me mandam*”. Muitas pessoas, que já desenvolviam as tarefas há muitos anos queixavam-se de efetuar trabalhos repetitivos, muitas vezes automáticos e que “*não estimulavam nenhum aprendizado*”. De fato, quando as tarefas acumulavam muito, a área de informática do banco programava um robô para efetuar as tarefas executadas pelas pessoas e diminuir um pouco o volume de trabalho. Diante disso, alguns manifestavam certo receio em perder o emprego.

Outro aspecto a ser levantado é a inexistência de manuais escritos, ficando a cargo dos funcionários mais antigos ou dos gerentes de área o ensinamento para os mais novos. As duas pessoas responsáveis pela área de treinamento e seleção também se encarregavam de ensinar aos iniciantes. É preciso destacar neste aspecto que estas pessoas não tinham formação em recursos humanos ou psicologia; eram funcionários bastante jovens de uma das áreas citadas na empresa anterior e que foram aproveitados pela empresa X para este cargo, através de um processo seletivo interno que envolveu provas de matemática, português e informática e uma dinâmica. Não participaram, contudo, de nenhum treinamento específico para tal. Um deles era formado em publicidade e o segundo integrante da equipe havia iniciado a faculdade de pedagogia.

Estes dois funcionários da área de treinamento e seleção com o tempo alteraram o nome da área para “Desenvolvimento Humano”. Em dada ocasião, distribuíram uma folha para todos os funcionários da empresa que contava a história de um chefe que pedia a dois funcionários para verificar se na quitanda havia abacaxi. O primeiro voltou em cinco minutos e disse que havia, mas não sabia responder perguntas de quanto custava, se havia em quantidade na venda que alimentasse a todos os funcionários e nem se havia outras frutas que

pudessem substituir o abacaxi. O segundo funcionário demorou oito minutos, mas, ao voltar, sabia responder todas as perguntas. A mensagem final da folha dizia assim:

“Reflitam sobre o seu CHA, isto é, seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Faça a diferença! Só depende de você! Acredite em VOCÊ, confie no seu EU interior. Acredite e confie no seu Diferencial de Extrema Utilidade para o Sucesso”.

Ao tentarmos verificar o impacto de tal mensagem, buscamos travar diálogos com os funcionários sobre isto. Desta vez, coletamos algumas respostas positivas, que viam com simpatia tais esforços, como, por exemplo: *“Ah, é legal... importante né? Eles querem fazer isso pra ver se motiva a gente”* ou ainda: *“É sempre bom ouvir mensagens assim”*. Para outros, no entanto, tal não era bem recebida: *“Ah, isso é tudo muito bonito no papel”*, *“é fácil falar pra desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes, mas como?”*. Registramos ainda que um grupo de pessoas não leu a mensagem. É importante citar neste ponto que a dupla que fazia parte desta área de desenvolvimento humano não tinha a simpatia de uma grande parte das pessoas da empresa, pois não tinha uma autoridade reconhecida para exercer o cargo. Como muitos conheciam a história de vida e presenciaram o processo seletivo interno através do qual eles foram selecionados, era recorrente ouvir queixas que alegavam falta de qualificação para os mesmos exercerem o cargo que ocupavam.

Em dado momento, esta dupla realizou uma pesquisa de clima organizacional. Ela foi aplicada da seguinte maneira: os papéis, que tinham no título *“Pesquisa de Clima Organizacional”*, foram entregues ao supervisor de cada área, sendo solicitado aos mesmos que eles e seus funcionários respondessem às questões colocadas no papel e em seguida devolvessem. Não houve nenhuma reunião nem explicação verbal do que seria uma pesquisa como essa, para que servia, no que resultaria. Na folha da capa, contudo, constava o seguinte esclarecimento:

“Prezado Funcionário, essa pesquisa visa detectarmos (sic) possíveis falhas para que possamos resolvê-las (sic) da melhor maneira possível, você não precisará se identificar. Leia com atenção as questões propostas, respondendo com sinceridade cada uma delas, utilize o espaço das críticas, elogios ou sugestões para colocar suas opiniões, ressaltar pontos que poderiam melhorar, enfim, sinta-se à vontade para escrever o que pensa sobre você, seu supervisor, sua equipe, a empresa, o DH, a gerência... lembrando que o principal objetivo dessa pesquisa é melhorar o relacionamento interpessoal dentro da nossa empresa. Obrigada. Setor de Desenvolvimento Humano”.

Tratava-se de doze afirmações sobre o próprio funcionário “Você” e sobre o supervisor “Seu supervisor” que deveriam ser julgadas em uma escala de 0 a 4 em que zero significava “Não tenho condições de avaliar”, 1 significava “Nunca”, 2 “Algumas Vezes”, 3 “Na maioria das vezes” e 4 “Sempre”. Os resultados da pesquisa não foram divulgados.

A repercussão da pesquisa, de maneira geral, não foi positiva. Muitos afirmavam não ser possível ser sincero, pois, segundo estes, haveria o risco de retaliações. Outros tantos não acreditavam na eficácia da sinceridade: “isso é só pra constar, pra eles dizerem que estão trabalhando. Não vai dar em nada”. Pode-se dizer então que a pesquisa não criou o canal a que se pretendia.

Uma outra atividade que ocupava o setor de Desenvolvimento Humano era a distribuição de brindes em datas comemorativas como natal, carnaval e dia das mulheres. Além disso, organizavam algumas festas também nestas datas. Nestes casos, cada funcionário levava uma contribuição para que as festas ocorressem.

Outro episódio que merece destaque e foi presenciado no momento da pesquisa se refere a um processo de seleção interno para o cargo de supervisor da área de desclassificação. Como a área contava com muitas pessoas, em determinado momento, a gerente geral achou que havia necessidade de mais de um supervisor para cuidar desta área.

O processo consistiu em uma prova de português, matemática e informática, uma dinâmica e uma entrevista com a gerente geral. Todos os que tinham pelo menos três meses de empresa poderiam se candidatar. Vinte e uma pessoas se candidataram. Perguntamos àqueles que não se candidataram o motivo da recusa. Uns disseram não estar preparados para as provas, outros afirmaram não sentir vontade de ser supervisor e havia quem alegasse que todos já sabiam qual seria o resultado do processo, ou seja, que havia um concorrente “preferido”.

É preciso citar que, de acordo com a percepção dos entrevistados, o supervisor tinha como tarefas principais gerar relatórios de produção do sistema, controlar a folha de ponto ou atuar como intermediário entre os funcionários da equipe e a gerente geral. Assim, se alguém faltasse, o supervisor era o responsável por levar o atestado médico à gerência; se fosse necessário sair mais cedo era também o supervisor quem transmitia o pedido, uma vez que era vedada a comunicação direta entre os funcionários e a gerente geral. De acordo com os relatos testemunhados, principalmente do supervisor do departamento de Saques, as tarefas executadas por supervisores também tinham caráter rotineiro e repetitivo e poucas eram as oportunidades de propor soluções inovadoras.

Um último aspecto a ser citado diz respeito às preocupações com a segurança. Para ter acesso ao prédio, que era monitorado por diversas câmeras em todos os andares, era necessário fazer o uso de crachá e, na falta deste, apresentar um documento de identificação. Como para a realização do trabalho era necessário um acesso a parte do sistema do banco em

que poderiam ser visualizadas informações dos clientes, os funcionários eram obrigados a assinar um termo de confidencialidade e um de responsabilidade quando eram contratados.

No termo de responsabilidades, um dos tópicos deixava claro que os equipamentos relacionados aos sistemas informatizados eram de propriedade exclusiva do banco e deveriam ser utilizados somente como instrumento de trabalho, estando vedada a utilização para atividades pessoais. A instituição financeira atestava ainda que possuía permissão prévia para acessar e monitorar os referidos equipamentos, bem como todas as informações ali colocadas, inclusive o conteúdo de mensagens de correio eletrônico.

Quando a autora deste trabalho solicitou desligamento da empresa, entre os procedimentos realizados, a área de departamento pessoal forneceu uma folha com um conteúdo que deveria ser copiado a fim de produzir uma carta de próprio punho. O conteúdo era o seguinte:

“Prezados Senhores, atendendo os meus interesses pessoais, peço minha demissão de empregado dessa empresa, onde presto meus serviços desde dd/mm/aaaa na função de analista de back-office. Sem nada a reclamar contra essa firma, agradeço a cortesia e distinção que foram dispensadas no período em que constei do seu quadro de empregados”.

5. DISCUSSÃO

Os principais aspectos levantados inicialmente no resgate teórico do Taylorismo dizem respeito à alienação do trabalhador, à separação entre execução e gerência, à idéia de um homem econômico motivado por recompensas financeiras. Na análise da empresa em questão, verificamos que havia, de certa maneira, preocupação em pelo menos, comportar uma área de “desenvolvimento humano”, o que, a priori, faria com que não pudéssemos vislumbrar uma relação imediata desta empresa com os modelos de gestão mecanicistas.

Contudo, como exposto na seção anterior, tal área não tinha projetos bem fundamentados nem uma verdadeira política de gestão de recursos humanos, e não mensurava os reais benefícios motivacionais dos funcionários. Ao contrário, parecia atender muito mais a demandas mercadológicas que, como vimos na seção teórica, parecem ter ficado imprescindíveis após as discussões que vêm sendo feitas desde a Escola das Relações Humanas. A concepção dos próprios funcionários sobre suas tarefas nunca foi posta em questão e, diante da exceção que se constituiria a esta regra – a Pesquisa de Clima Organizacional proposta – não houve divulgação de resultados ou qualquer mudança no dia-a-dia da empresa. É preciso ressaltar que a grande maioria de pessoas com que tivemos contato, julgava suas tarefas como impessoais e mecânicas e consideravam-se mal remunerados.

Podemos perceber também que foi utilizado o termo “cuidar” para falar dos gerentes de área em relação aos seus supervisionados e neste ponto enxergamos um caso exemplar de vigilância dos trabalhadores. Os mesmos deviam avisar quando saíam pra fumar, tinham hora de lanche e almoço bem determinados e os horários de entrada e saída também rigorosamente controlados. E, se não bastasse a vigilância de cada gerente, ainda havia as câmeras que serviam tanto à segurança como ao controle dos funcionários. Neste aspecto, em nada esta empresa se assemelha aos casos de gestão contemporânea apresentados em que figuram os

tempos flexíveis e as equipes autônomas. Além disso, ficou claro que o monitoramento dos computadores utilizados pelos funcionários era feito, podendo até mesmo a privacidade do uso de e-mails ser ultrapassada, caso a área de segurança julgasse necessário. O acesso a sites externos era totalmente vedado. Esta supervigilância leva à percepção da crença no imperativo da vadiagem do trabalhador, da indolência natural, tendência ou um instinto nativo para a preguiça. A existência de uma pessoa cuja função é verificar se todos trabalham, eliminaria esta indesejada vadiagem e faria com que o ritmo de produção respeitasse ao previamente estabelecido, tal como Taylor entendia ser necessário.

Taylor também alertava, como visto, quanto ao “perigo” do “contato social”. Neste sentido, era proibido conversar com pessoas de outros departamentos durante o horário do trabalho, com exceção somente para os intervalos de lanche e almoço e era proibido deixar jornais ou revistas em cima da mesa de trabalho.

Quanto à separação entre os que pensam e os que executam, neste caso, a separação é visível, no entanto, parece tratar-se menos de uma relação de separação entre gerência e funcionários supervisionados e mais de uma relação entre funcionários concursados e terceirizados do banco para o qual a empresa prestava serviço e nada indica que houvesse um estudo minucioso de tempos e movimentos. Assim, os gerentes atenderiam mais a uma demanda de supervisão e vigilância e menos ao aspecto preconizado por Taylor de alguém que elaboraria a melhor sequência de tempos e movimentos e que estaria sempre disponível a solucionar os casos de dificuldade.

A gerência de área atenderia somente à necessidade de uma hierarquia para observar se os trabalhadores entendem, aplicam as instruções e se mantêm produtivos durante todo o tempo de trabalho. Quanto a isto, podemos recuperar a idéia de que trabalhadores pouco qualificados devem ser destinados a tarefas rotineiras, pois não teriam condições de desenvolver maiores

habilidades, e deveriam ter um supervisor a postos, pois não seriam capazes de dispensar muita atenção às instruções escritas.

As tarefas não tinham muita complexidade nem espaço para manobras além do previsto em sua execução, que deveria ser feita de maneira exaustiva durante o dia. Neste ponto, não podemos falar de um cansaço físico exagerado como acontecia nas fábricas do início do século XX, mas podemos aludir a um cansaço mental e uma indisposição, visto que, além de repetirem suas atividades pouco estimulantes durante o dia, por geralmente serem mal remunerados, os funcionários acabam por morar nas periferias da cidade, o que significa ser distante do trabalho, fazendo com que o deslocamento também demore bastante tempo. Isto tudo atrofia o desenvolvimento da personalidade dos indivíduos, em consequência da monotonia do trabalho, o que leva à alienação, dado que não há nem o entendimento do significado de cada atividade desempenhada.

Em grande medida, o que pudemos constatar foram pessoas insatisfeitas com suas tarefas, suas rotinas, seus salários e com seu emprego. Trabalhadores desqualificados e desmotivados, que não enxergavam sentido no que estavam fazendo e que percebiam suas vidas como “vazias”. Isto nos remete também à questão de um “homem irônico” vista em Sennett, diante da falta de confiança em si mesmo e do não reconhecimento do próprio valor somado a uma indiferença com o trabalhador que persiste.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Taylorismo pode ser visto como um paradigma produtivo em que existem fluxos verticais de comando e informação, produção rígida e a ênfase nas grandes quantidades e economias de escala. O que se buscou mostrar neste trabalho é que, ao que tudo indica, os pressupostos tayloristas continuam sendo preservados nas relações de trabalho atuais em que os trabalhadores da empresa precisam responder a um estímulo de produção de grande escala, sendo neste caso o resultado não um produto acabado, mas uma produção em escala de serviço.

Pode-se pensar que hoje estamos numa linha divisória na questão da rotina. A nova linguagem de flexibilidade sugere que a rotina está morrendo nos setores dinâmicos da economia. “Contudo, a maior parte da mão-de-obra permanece inscrita no círculo do fordismo”. (SENNETT, 2006, p. 50). Na época em que estamos vivendo, a nova economia política trai o desejo pessoal de liberdade. As formas tradicionais e degradantes ainda ocupam a maior quantidade de postos de trabalho, a despeito da geração de empregos com conteúdo de trabalho mais elevado (POCHMAN, 2001).

Novas e antigas formas de estrutura de poder e controle se fundem ao invés de serem criadas condições de libertação, criatividade e valorização da pessoa humana de cada trabalhador. A exploração nega a capacidade de realizar-se enquanto humano. “Ao homem explorado simplesmente não sobra tempo para experimentar o mundo e a vida. Para desenvolver suas potencialidades” (SCHITTINO, 2008, p. 11). Assim, verifica-se que em algumas empresas é possível afirmar que ainda existem resquícios de um paradigma produtivo em que o empregado é a figura menos considerada. Ainda parece imperar a concepção de que pessoas neuróticas e infelizes é que são as mais produtivas. Do outro lado, o trabalho permanece como uma forma de punição.

Estudos recentes exploraram os indicadores de sofrimento no trabalho como o tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas, as incertezas sobre o futuro e as dúvidas sobre a utilidade social e profissional do seu trabalho.

“As vivências do sofrimento aparecem associadas à divisão e à padronização de tarefas com subutilização do potencial técnico e da criatividade; rigidez hierárquica, com excesso de procedimentos burocráticos, ingerências políticas, centralização de informações, falta de participação nas decisões e não-reconhecimento; pouca perspectiva de crescimento profissional” (FERREIRA & MENDES, 2001, p. 95).

Como visto em Saraiva e Provinciali (2002, p.20), a manutenção de uma organização de trabalho com pressupostos mecanicistas é inadequada diante das demandas diferenciadas de mercado e de tecnologia, e o presente trabalho buscou mostrar como a persistência de aspectos tayloristas em uma empresa de serviços esvazia de sentido a vida de seus trabalhadores.

Em estudo que analisa a organização científica do trabalho com professores de ginástica, Pinheiro & Pinheiro concluem que o trabalhador passa a ser apenas uma peça de uma engrenagem: “Se a peça estragar, basta substituí-la por outra do mesmo modelo e, se o preço da peça (salário) fica mais elevado, há sempre a opção de substituí-la por outra mais barata, pois o intercâmbio está assegurado” (PINHEIRO & PINHEIRO, 2006, p. 17-18)

É possível identificar, portanto, um quadro atual em que coexistem resquícios do modelo taylorista/ fordista aliados às formas de exploração do trabalhador nas práticas de acumulação flexível. Tal quadro revela-se o mais degradante das relações de trabalho cotidianas: a conjugação do que há de pior para o trabalhador nos dois modelos paradigmáticos convivendo nos dias atuais.

É amplo, portanto, o campo para futuros pesquisadores que desejarem investigar as relações de trabalho contemporâneas e suas relações com o taylorismo, teoria já tão ultrapassada e alienante para o trabalhador. Sugerimos pesquisas que explorem as percepções dos funcionários quanto às suas tarefas, principalmente em organizações que prestam serviços que são repetitivos e rotineiros para aqueles que executam, como as empresas de *call center*, mas também nos ramos que exigem alta produtividade de seus contratados, com metas de prestação de serviços altas, como as redes de loja ou bancos. Neste sentido, acreditamos estar unindo esforços para a compreensão dos ambientes organizacionais e das gestões contemporâneas e estaremos dando um primeiro e fundamental passo para pensar em uma outra construção de relações de trabalho, que se torna cada vez mais necessária. Com isto, posteriormente, visamos propor e abrir caminhos para que pesquisadores futuros também proponham perspectivas mais harmoniosas para tais relações, garantindo a valorização dos trabalhadores, para que os mesmos enxerguem sentido em suas atividades e não mais encarem suas rotinas como punição ou sacrifício.

7. REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional.** V. 1. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006.

AZEVEDO, Cecília. **Pelo avesso: crítica social e pensamento político-filosófico no alvorecer do século americano: William James e o Pragmatismo.** Diálogos, Maringá, v.7, p. 25-36. 2003.

BASTOS, Marcelo de Souza. **Google - Modelo de inovação na gestão.** Disponível em <<http://marcelao.wordpress.com/2008/06/19/google-modelo-de-inovacao-na-gestao/>>. Acesso em: 01 Novembro 2009.

BLOCH, Marc. **Apologia da História ou O Ofício de Historiador.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2001.

BOJE, David M. **Resistência Carnavalesca ao Espetáculo Global.** RAE, v. 42, n. 4, p. 11-28, outubro/novembro/dezembro. 2002.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no Século XX.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1987.

BULGACOV, Yara. **Gestão da Aprendizagem: “Novas formas de Controle do Comportamento Humano na Literatura Gerencial”.** Revista de Psicologia Social e Institucional, v. 2, n. 2, p. 177-196, dezembro. 2000.

CARDOSO, Marco Antonio Fernandes; MARRAS, Jean Pierre; COSTA, Benny Kramer. **Taylorismo Globalizado: Um Estudo do Setor Industrial de Telecomunicações.** Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho, Natal, junho. 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

COSTA, Márcia da Silva. **Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Têxtil Brasileira: que Modernização?** Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho, Natal, junho. 2007.

FERRARI, Afonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa Científica.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **“Só de pensar em trabalhar já fico de mau-humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho.** Estudos de Psicologia, Brasília, v. 6, n. 1, p. 93-104, abril. 2001.

FRIEDMAN, Georges. **O Trabalho em Migalhas – Especialização e Lazeres.** Coleção Debates. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

GORZ, André. **Crítica da Divisão do Trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Gestão e Ação Gerencial nas Organizações Contemporâneas: Para além do “Folclore” e o “Fato”**. Gestão e Produção, Espírito Santo, v. 8, n.3, p. 304-318, dez. 2001.

LANDER, Edgardo. **Ciências sociais: saberes coloniais e eurocêntricos**. In LANDER, Edgardo (org). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas**. Buenos Aires: Clacso, 2005. Disponível também em: <<http://www.clacso.org.ar/biblioteca>>. Acesso em 18 maio 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

LIMONCIC, Flávio. **A Promessa da Vida Americana: Herbert Croly, As “Discriminações Construtivas” e a Questão do Estado Norte-americano**. In AARÃO REIS FILHO, Daniel (org). **Intelectuais, História e Política. Séculos XIX e XX**. Rio de Janeiro: 7 letras, 2000.

MANSKE, Fred. **The End of Taylorism – or its Transformation? From Spot Control to Systemic Control of the Production Process**. International Journal of Politic Economy, p. 61 – 78, winter. 1990/1991.

MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais – Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. **Marx, Taylor, Ford. As forças produtivas em discussão**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

_____. **Maquinaria, Taylorismo e Fordismo: a reinvenção da manufatura**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, p. 31-34, outubro/dezembro. 1986.

PERROT, Michelle. **Os Excluídos da História: Operários, Mulheres e Prisioneiros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PINHEIRO, Ivan Antônio; PINHEIRO, Rodrigo Reszka. **Organização Científica do Trabalho Reinventa um Mercado Tradicional: O Caso do Fitness**. RAE-eletrônica, v. 5, n. 2, art. 15, julho/dezembro. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3359&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=2&Ano=2006>>. Acesso em 21 out. 2010.

PLOUS, Scott. **The Psychology of Judgement and Decision Making**. New York: Mc Graw-Hill, 1993.

POCHMAN, Marcio. **O emprego na globalização**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

PURDY, Sean. **A Era Progressista: 1900-1920**. In KARNAL, Leandro (et al.). **História dos Estados Unidos: das Origens ao Século XXI**. São Paulo: Contexto, 2007.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático**. RAC, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan/abr. 2002.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; PROVINCIALI, Vera Lúcia Novaes. **Desdobramentos do Taylorismo no Setor Têxtil – Um Caso, Várias Reflexões**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 9, n. 1, janeiro/março. 2002.

SEGNINI, Liliana. **A liturgia do poder: trabalho e disciplina**. São Paulo: EDUC/PUC-SP, 1988.

SEGRILLO, Ângelo de Oliveira. **O paradigma toyotista continua válido nos anos 90?** Varia Historia, Belo Horizonte, n.20, p. 78-84, mar. 1999.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter – Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.

SCHITTINO, Renata Torres. **Juventude rebelada: anseios de um novo mundo**. In REIS, Daniel Aarão e ROLAND, Denis (org). **Modernidades Alternativas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1966.

TOLEDO, Samantha; BULGACOV, Yara. **Cultura Organizacional e Identidade: Implicações dos Ritos de Passagem na Identidade de Jovens Executivos Trainees em uma Organização Multinacional**. In: XXVIII ENANPAD. Curitiba, 2004. Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER-TSUKAMOTO, Sigmund. **An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism**. Academy of Management Review, University of Leicester, v. 32, n. 1, p. 105-117, 2007.

WARNER, Malcolm. **Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan**. Organization Studies, Cambridge. 1994.

WREGE, Charles D. **F. W. Taylor's lecture on management, June 4, 1907: an introduction**. Journal of Management History, v. 14, n. 3, 2008, p. 209-213. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1751-1348>>. Acesso em 17 set. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.